

**PERSEPSI PEGAWAI ASURANSI TERHADAP INDUSTRI PERASURANSIAN:  
STUDI KASUS DI TIGA KABUPATEN JAWA TIMUR**

**Ayu Retsi Lestari**  
**Universitas Muhammadiyah Jember**  
**[ayu.retsi@gmail.com](mailto:ayu.retsi@gmail.com)**

***Abstract***

*This study examines employees' characteristic of insurance companies and try to assess employee perceptions and loyalties on their companies they are working. The objects of this study are employees of insurance in a number of companies in the district of Jember, Bodowoso, and Lumajang. Respondents were selected randomly without regard to their job positions. Cross tabulation analysis are used to determine the demographic portrait of the employees. Analysis of the 70 respondents indicated the following conclusions. First, the distribution of insurance employees in the three districts studied was dominated by productive age and the majority of employees are male. They feel comfortable working in the insurance industry and is ready to work with high loyalty. Second, insurance employees have a high loyalty to keep working at the company due to the belief that their future is assured. Such loyalty is supported by the ability of employees to maintain the good name of the company and the belief that company's success is the success of employees too.*

**Keywords :** Insurance, Employee Characteristic, Perceptions, Loyalty.

**Abstrak**

Penelitian ini mengkaji karakteristik karyawan atau pegawai perusahaan asuransi dan mengkaji aspek persepsi pegawai asuransi. Objek penelitian ini adalah pegawai asuransi yang ada di sejumlah perusahaan di kabupaten Jember, Bodowoso, dan Lumajang. Responden dipilih secara acak *tanpa memperhatikan* posisi jabatan. Analisis tabulasi silang digunakan untuk mengetahui potret karyawan demografi karyawan asuransi. Hasil analisis terhadap 70 responden menunjukkan kesimpulan sebagai berikut. Pertama, distribusi karyawan asuransi di tiga kabupaten yang diteliti didominasi oleh karyawan usia produktif dan mayoritas adalah laki-laki. Mereka merasa nyaman bekerja di industry asuransi dan siap bekerja dengan loyalitas tinggi. Kedua, karyawan asuransi memiliki loyalitas tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan karena keyakinan bahwa masa depan mereka sudah terjamin. Loyalitas tersebut didukung oleh kesanggupan karyawan untuk menjaga nama baik perusahaan dan keyakinan bahwa keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan karyawan juga.

**Kata Kunci :** Asuransi, Karakteristik Pegawai, Persepsi, Loyalitas.

## 1. PENDAHULUAN

Bisnis asuransi di Indonesia mendapat suntikan segar setelah disahkannya Undang-undang No. 40 tahun 2014 tentang Perasuransian pada tanggal 14 Oktober 2014. Undang-undang tersebut merupakan pengganti dari undang-undang No. 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian. Pemerintah berharap bahwa penerbitan undang-undang tersebut akan dapat meningkatkan usaha perasuransian dan perlindungan kepentingan masyarakat pengguna jasa asuransi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berharap dalam waktu dua setengah tahun peraturan-peraturan pendukung perasuransian akan sudah siap.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menilai bahwa bisnis asuransi di Indonesia belum berkembang. Indikator dari hal tersebut adalah masih rendahnya pertumbuhan aset dan penetrasi industri asuransi (Detik Finance, Selasa, 24/06/2014). Dumoly Pardede, Deputy Komisioner Industri Keuangan Non Bank (IKNB) OJK, menyatakan ada sejumlah hal yang ditengarai sebagai penyebab kondisi tersebut, yaitu minimnya literasi keuangan masyarakat, terbatasnya sumber daya manusia profesional, produk asuransi masih konvensional, ketatnya persaingan, dan belum kuatnya permodalan perusahaan asuransi nasional. Berlakunya pasar bebas ASEAN akhir tahun 2015 akan menjadi tantangan sekaligus peluang bagi industri perasuransian Indonesia.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), sekitar 55 persen dari seluruh rakyat Indonesia belum memiliki jaminan sosial. Adapun 45 persen atau sekitar 76 juta orang umumnya pegawai negeri dan swasta yang sudah memiliki jaminan kesehatan masyarakat. Rinciannya, 16 juta orang memiliki Askes, 4 juta mengantongi Jamsostek (sekarang menjadi BPJS Ketenagakerjaan), 3 juta mempunyai asuransi komersial, dan 2 juta orang anggota Jamkesda (Eny Prihtiyani, Kompas.com, Sabtu, 7 Januari 2012).

Beberapa survei menunjukkan bahwa usaha perasuransian memiliki prospek yang sangat cerah. Lima faktor yang diyakini akan membuat bisnis asuransi berkembang adalah produk yang inovatif dan *mem-bundling*-nya dengan asuransi yang lain, dominannya masyarakat berpenghasilan rendah yang membuat bisnis asuransi mikro akan mampu berkembang lebih pesat, berkembangnya bisnis asuransi syariah karena mayoritas masyarakat Indonesia adalah muslim, masih adanya sektor-sektor lini bisnis lain yang belum digarap dengan maksimal oleh asuransi umum seperti asuransi kredit penjaminan), dan jumlah penduduk Indonesia (Roy Franedy, Kontan.co.id., 16 November 2010).

Perusahaan asuransi tidak hanya dihadapkan pada upaya bagaimana bisa bertahan di antara persaingan sesama perusahaan, tetapi juga harus memperhatikan keberadaan karyawan. Karyawan tidak hanya merupakan aset perusahaan tetapi karyawan juga merupakan jantungnya perusahaan asuransi karena karyawanlah yang menentukan pendapatan perusahaan. Adalah tugas dan kewajiban perusahaan untuk mampu menjaga karyawannya bekerja dengan loyalitas tinggi. Persaingan antar perusahaan asuransi bukan tidak mungkin akan menyebabkan perpindahan karyawan yang potensial ke perusahaan pesaing dengan segala iming-iming yang menggiurkan. Memahami sikap, perilaku, motivasi, perasaan dan masalah yang memengaruhi dan kinerja karyawan merupakan bentuk perhatian dasar setiap organisasi. Hal ini menjadi penting karena karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk dan mengarahkan produktivitas dan pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Berpijak pada konsep pentingnya menjaga loyalitas karyawan, adalah menarik untuk melakukan kajian sampai sejauh mana karyawan perusahaan asuransi menilai

loyalitas dan perhatian perusahaan kepada mereka. Oleh karena itu, menarik kiranya untuk melakukan kajian tentang loyalitas karyawan perusahaan asuransi dan mengaitkannya dengan keyakinan karyawan tentang bisnis asuransi di masa depan. Loyalitas tidak dapat tidak akan berkaitan dengan keyakinan karyawan tentang prospek usaha perusahaan. Mengacu pada uraian tersebut, dua rumusan masalah berusaha dijawab dalam tulisan ini, yaitu: (1) seperti apakah karakteristik karyawan atau pegawai asuransi di tiga kabupaten, yaitu Jember, Bondowoso, dan Lumajang, dan (2) apakah karyawan perusahaan asuransi memiliki loyalitas terhadap tempat dimana mereka bekerja.

## 2. LANDASAN TEORI

Pertumbuhan ekonomi yang cepat, urbanisasi dan pendidikan telah membuat popularitas industri asuransi meningkat di abad ke-19, sehingga daya saing dan persaingan antar perusahaan juga semakin meningkat (Chan, 2002). Dampak daya saing ini dirasakan antara karyawan di industri asuransi dengan melahirkan perasaan umum berupa ketidakpercayaan, ketegangan dalam hubungan interpersonal, kecemburuan dari rekan-rekan, konflik interpersonal dan mengatasi tekanan berkelanjutan untuk menghasilkan atau melakukan (Lai *et al.*, 2000).

Asuransi adalah bisnis padat manusia dan karena itu peran sumber daya manusia sangat penting dalam pertumbuhan industri asuransi. Pada saat persaingan pasar semakin ketat, peningkatan yang konsisten dalam tingkat pengurangan karyawan diidentifikasi sebagai isu penting yang berkembang di antara penyedia jasa asuransi jiwa. Perpindahan karyawan dan bajak-membajak karyawan menjadi masalah yang biasa ditemukan dalam bisnis asuransi. Dalam bisnis asuransi, karyawan adalah jantungnya perusahaan, sehingga segala upaya harus dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tidak pindah. Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dan keberhasilan setiap organisasi yang mana pada akhirnya keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada seberapa efisien dan efektif tenaga kerja.

Penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN pada Desember 2015 telah menjadi tantangan, peluang, dan sekaligus ancaman bagi bisnis perasuransian di Indonesia. Perusahaan asuransi harus menyiapkan diri sedini mungkin dalam mengantisipasi muncul persaingan dari perusahaan asuransi negara-negara ASEAN. Terbukanya kran perdagangan di antara negara-negara ASEAN menjadi sebuah peluang bagi perusahaan asuransi nasional untuk menembus pasar asing. Namun demikian, tidak tertutup kemungkinan perusahaan asuransi asing akan masuk di Indonesia sehingga membuat persaingan industri asuransi semakin ketat.

Karyawan merupakan aset terbesar sebuah organisasi. Oleh karena itu, menilai masalah-masalah mereka, pikiran dan pendapat dapat memberikan wawasan yang signifikan terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Ini adalah investasi yang membangun rasa komitmen dan keterikatan karyawan dengan organisasi. Untuk memahami sejauhmana persepsi karyawan terhadap perusahaan, survei karyawan adalah salah satu jawabannya. Hal itu juga menjadi sarana murah dan efektif untuk mengetahui pendapat karyawan dalam menciptakan kepuasan karyawan yang mengarah ke pelanggan yang puas dan memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Manfaat utama lain survei karyawan adalah membantu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Korelasi antara motivasi karyawan dan kepuasan pelanggan adalah wajar. Oleh karena itu, survei kepuasan karyawan dan alat-alat lain untuk memperoleh pendapat karyawan dapat menjadi salah satu sarana mengetahui kepuasan karyawan. Kepuasan dan loyalitas pelanggan adalah kunci keberhasilan organisasi. Hal ini pada organisasi untuk mewujudkan dan mencapai bahwa kepuasan karyawan merupakan salah satu kunci paling penting untuk kepuasan pelanggan. Karyawan puas membuat pelanggan puas, loyal, dan lebih menguntungkan perusahaan.

Literatur yang ada menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menjaga retensi karyawan. Sejumlah peneliti menemukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang di dalamnya mencakup aspek kompensasi, keamanan kerja, pelatihan dan pengembangan, dukungan atasan, lingkungan kerja dan keadilan organisasi dapat membantu mengurangi absensi, retensi karyawan dan kualitas kerja yang lebih baik (Meyer dan Allen, 1991; MacDuffie, 1995; Delaney dan Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997).

Van Knippenberg (2000) mengemukakan bahwa karyawan menjadi lebih setia dan betah tinggal dalam organisasi ketika mereka mengidentifikasi diri mereka dalam suatu kelompok dan memberikan kontribusi pada kinerja sebagai sebuah kelompok. Dalam konteks yang lain manajer dapat menggunakannya ketika berkomunikasi dengan karyawan untuk mengetahui penyebab retensi. Ada sembilan prediktor yang berbeda, yaitu proses organisasi, peran tantangan, nilai-nilai, kerja, keseimbangan hidup, informasi, sumbangsih, pengakuan manajemen, lingkungan kerja, dan produk atau jasa. Tetapi Fitz-enz (1990) mengakui ada beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan, yaitu kompensasi dan manfaat, keamanan kerja, pelatihan dan pengembangan, dukungan budaya pengawas, lingkungan kerja dan keadilan organisasi.

Ada beberapa penyebab utama munculnya gesekan antar karyawan. Penyebab pertama adalah berkaitan dengan kepuasan kerja. Masalah gesekan atau pekerjaan berhenti adalah tinggi di antara karyawan yang tidak puas dan ketidakpuasan mungkin karena baik faktor intrinsik atau ekstrinsik atau keduanya. Penyebab kedua adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik memiliki dampak yang lebih menguntungkan dan dengan demikian membawa penurunan jumlah perputaran karyawan sedangkan kondisi kerja yang buruk menurunkan produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan yang pada gilirannya menjadi penyebab terjadinya gesekan. Penyebab ketiga adalah keamanan kerja. Keamanan kerja merupakan faktor penting dalam retensi karyawan. Misalnya, pekerjaan yang ada dilingkungan dengan tingkat erosi yang tinggi umumnya dianggap sebagai pekerjaan kurang aman. Penyebab keempat adalah tekanan kerja. Tekanan kerja tinggi dan harapan tinggi dari pengusaha memaksa banyak karyawan untuk mencari pilihan lain. Oleh karena itu, tingginya tingkat stres kerja dapat menyebabkan tingginya tingkat gesekan. Penyebab kelima adalah sifat pekerjaan. Sifat pekerjaan berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan menyediakan individu dengan kesempatan tugas yang menarik untuk belajar dan kesempatan menerima tanggung jawab. Banyak penelitian mengungkapkan bahwa kurang menariknya pekerjaan yang berulang-ulang dan monoton dapat mengarah pada ketidakpuasan kerja dan tenaga karyawan yang serius untuk mencari peluang lain. Penyebab keenam adalah ada tidaknya kesempatan berkembang. Karyawan dengan dukungan untuk berkembang tinggi akan tidak nyaman jika ternyata lingkungan kerjanya tidak memungkinkan baginya untuk bersaing secara normal. Jika seorang karyawan tidak dapat meramalkan jalannya pengembangan karir dalam organisasi saat

ini, maka ada kemungkinan bahwa dia akan meninggalkan organisasi segera setelah mendapat kesempatan

Beberapa penelitian yang mengungkap fenomena keterkaitan kinerja perusahaan asuransi dan loyalitas sudah dilakukan. Misalnya, sebuah survei pasar dilakukan pada 85 karyawan perusahaan Asuransi Jiwa swasta di kota Vijayawada dari negara bagian Andhra Pradesh, India (Jain dan Arora, 2010). Mereka mencoba untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris penyebab perpindahan karyawan dan mencari solusi atas upaya untuk menaikkan tingkat retensi karyawan. Responden dipilih dengan metode *convenience sampling* yang sudah meninggalkan suatu organisasi. Mereka menemukan bahwa karyawan cenderung punya niat pindah ke perusahaan lain karena beberapa alasan, yaitu kebijakan perusahaan yang tidak transparan, budaya organisasi yang tidak kuat, desain pekerjaan tidak jelas, tunjangan dan manfaat kurang diperhatikan, dan tidak adanya keseimbangan kerja.

Jain dan Arora (2010) meneliti potensi adanya gesekan antara penasihat asuransi jiwa dari perusahaan yang terpilih di Ludhiana. Perilaku manajer adalah faktor yang paling memengaruhi mereka. Kebijakan promosi dan mutasi, jam kerja, lingkungan, sengketa karyawan, masalah keluarga, kesempatan kerja yang lebih baik tersedia juga memainkan peran penting dalam munculnya gesekan bekerja.

Naqvi dan Ramay (2008) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki efek negatif pada keinginan berpindah. Sedangkan peluang kerja alternatif dirasakan memiliki korelasi positif yang signifikan dengan omset niat dan merupakan faktor utama yang terkait dengan niat omset kalangan profesionalnya. Menurut Singh (2012), sebagian besar pekerja asuransi bekerja di bawah tekanan dan stres karena tidak ada yang bisa melakukan pekerjaan optimal sesuai dengan kemampuan mereka. Stres kerja benar-benar mengganggu kehidupan pelajaran di tempat kerja maupun di rumah mereka. Stres memengaruhi interaksi dan berurusan dengan teman-teman, kerabat, anggota keluarga dan pelanggan. Tulasi dan Vijayalakshmi (2015) menemukan bahwa menghargai dan mengakui karyawan merupakan salah satu cara dalam meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Memberikan gaji yang memadai dan fasilitas lainnya untuk menjaga karyawan termotivasi dan puas akan dapat mengurangi munculnya stres. Faktor lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah adanya dukungan atas karyawan, otonomi kerja yang lebih besar dan dorongan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menjaga interaksi.

Yulinda dan Harlyanti (2009) meneliti pengaruh faktor motivator dan faktor hygiene terhadap kepuasan kerja pegawai dinas luar Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi, Medan. Faktor-faktor motivator mencakup keberhasilan pelaksanaan tugas, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemungkinan untuk mengembangkan diri, kesempatan untuk maju. Sedangkan faktor hygiene mencakup kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, upah atau gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Prameswari dan Astuti (2011) meneliti pengaruh nilai pelanggan terhadap loyalitas pada konsumen asuransi "P" dan pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap loyalitas pada konsumen asuransi "P". Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa nilai pelanggan mampu meningkatkan loyalitas konsumen, daya tarik iklan mampu meningkatkan loyalitas konsumen, dan kompetensi tenaga penjual mampu meningkatkan loyalitas konsumen. Dari penelitian mereka dapat diketahui bahwa loyalitas nasabah asuransi ditentukan oleh kompetensi tenaga penjual atau pemasar

asuransi. Artinya, kemampuan pegawai asuransi akan menentukan bagaimana nasabah menilai perusahaan asuransi. Dengan kata lain, agar pelanggan memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan, pegawai perusahaan harus mampu menjadi mediator atau jembatan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Berpijak dari kondisi ini, perusahaan asuransi harus mampu membuat semua pegawainya memiliki pemahaman dan kesadaran yang baik atas apa dan bagaimana perusahaan tempat dimana mereka bekerja.

Dari beberapa penelitian di atas, jelas bahwa persepsi karyawan adalah aspek penting untuk mengetahui sejauh mana karyawan melihat dirinya dan perusahaan dimana mereka bekerja. Selain itu, karyawan atau pegawai dituntut untuk memahami apa dan bagaimana perusahaan termasuk menilai prospek mereka dan prospek perusahaan yang merupakan titik untuk diketahui dan diyakininya masalah masa depan mereka. Karyawan harus memahami dan meyakini dengan baik dan benar bahwa perusahaan asuransi tempat mereka bekerja mampu menjadi tempat bekerja yang nyaman dan memberikan jaminan masa depan yang baik. Karyawan juga harus mampu untuk menjadi jembatan atau media bagi perusahaan yang sekaligus sebagai garda terdepan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan atau nasabah. Karyawan harus menilai perusahaan secara wajar sehingga mereka akan memahami bahwa apa yang mereka berikan dan apa yang mereka terima sudah sepadan.

Mengacu pada sejumlah penelitian di atas, dan berkaitan dengan diversitas karyawan asuransi, akan menjadi menarik untuk melakukan kajian yang mencoba memotret bagaimana karyawan perusahaan asuransi menilai perusahaan dimana mereka bekerja sekaligus juga memotret sejauh mana mereka yakin akan masa depan dengan bekerja di sektor atau industri asuransi. Selain itu, akan menjadi menarik juga untuk dapat mengetahui apakah ada keterkaitan antara sejumlah aspek demografi karyawan dan sejumlah ukuran persepsi mereka.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Survei dilakukan untuk mendapatkan respon atas sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan isu utama penelitian. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan tetap perusahaan asuransi yang ada di tiga kabupaten, yaitu kabupaten Jember, kabupaten Lumajang, dan kabupaten Bondowoso. Karena jumlah populasi karyawan perusahaan asuransi tidak diketahui secara pasti, sampel penelitian ditentukan secara acak dengan menyebarkan kuesioner ke perusahaan asuransi. Secara total, ada 75 kuesioner yang disebarkan. Penyebaran kuesioner dilakukan selama kurang lebih satu bulan dari bulan Mei sampai dengan Juni 2015 dengan dibantu oleh satu tenaga *enumerator*. Peneliti tidak menunggu karyawan selesai mengisi kuesioner karena kebanyakan mereka meminta untuk diberi waktu mengisinya. Penyebaran kuesioner dilakukan selama satu bulan dan secara rata-rata diperlukan waktu satu minggu untuk selesainya pengisian kuesioner yang diambil secara langsung ke masing-masing kantor perwakilan perusahaan asuransi.

Setelah dilakukan pengecekan, tidak semua kuesioner yang kembali dapat diolah karena sejumlah isian tidak dijawab oleh responden. Total ada 70 kuesioner yang datanya lengkap dan karenanya dapat diolah. Kuesioner yang dikirim menanyakan sejumlah aspek. Bagian pertama kuesioner berisi data tentang responden (aspek demografi). Bagian kedua memuat pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan isu utama penelitian.

Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif dengan melihat distribusi frekuensi. Sedangkan untuk keperluan telaah yang terkait dengan loyalitas, data dianalisis dengan menguji ada tidaknya perbedaan tingkat loyalitas antar karyawan dan perspektif mereka terkait dengan prospek usaha asuransi. Alat uji statistik yang digunakan untuk menguji ada tidaknya perbedaan persepsi dari karyawan atas perusahaan tempat mereka bekerja adalah uji Mann-Whitney.

#### **4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

##### **Demografi Responden Penelitian**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, sampel akhir penelitian ini berjumlah 70 responden yang kuesionernya lengkap dan dapat dianalisis. Tabel 4.1 menyajikan demografi responden. Sebagaimana tampak pada Tabel 4.1, responden pria lebih banyak daripada responden wanita, yaitu 80 persen berbanding 20 persen. Mayoritas responden berusia antara 25 dan 35 yang merupakan usia produktif, bahkan kurang dari 5 persen responden berusia di atas 45 tahun. Hampir 30 persen dari responden berstatus belum menikah.

Jika diperhatikan dari aspek lamanya responden bekerja di perusahaan tersebut, tampak bahwa 70 persen lebih sedikit yang bekerja kurang dari 6 tahun. Hal ini sejalan dengan umur responden yang secara rata-rata adalah relatif muda. Hampir 70 persen responden sudah bekerja di divisi yang sama. Kurang dari 20 persen responden ternyata pernah bekerja di perusahaan lain sebelum akhirnya bekerja di perusahaan yang sekarang. Artinya, lebih dari 80 persen dari mereka yang bekerja di perusahaan yang sekarang, atau belum pernah berpindah pekerjaan.

Mayoritas responden berpendidikan sarjana, hanya 5 persen yang berpendidikan SMA atau sederajat. Selanjutnya, jika dilihat dari loyalitasnya, tiga perempat responden menyatakan akan tetap bekerja di perusahaan yang sekarang sampai dengan pensiun. Artinya, loyalitas responden pada perusahaan sangat tinggi. Sepertiga dari responden menyatakan bahwa mereka tetap loyal bekerja di perusahaan yang sekarang karena alasan jaminan masa depan dan kurang dari 10 persen yang berasalkan malas berkarir di tempat lain atau jika pindah ke perusahaan lain, yang bersangkutan belum tentu merasa cocok.

Secara umum, data demografi responden menunjukkan bahwa mereka adalah pegawai berusia relatif muda (usia produktif), bekerja di perusahaan yang sekarang kurang dari lima tahun, mayoritas berpendidikan Sarjana, dan memiliki loyalitas tinggi. Kondisi ini tentu menarik untuk dicermati mengingat dengan usia yang produktif menyiratkan bahwa industri asuransi memiliki prospek cerah di masa mendatang.

**Tabel 4.1**  
**Demografi Responden Penelitian**

No	Keterangan	Indikator	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Wanita	14	20,00
		Pria	56	80,00
2	Umur Responden	< 25 tahun	10	14,29
		25-35 tahun	41	58,57
		36-45 tahun	16	22,86
		> 45 tahun	3	4,29
3	Status Responden	Belum menikah	20	28,57
		Menikah	50	71,43
4	Lama bekerja di perusahaan saat ini	< 2 tahun	12	17,14
		2-5 tahun	38	54,29
		6-10 tahun	9	12,86
		> 10 tahun	11	15,71
5	Lama bekerja di divisi saat ini	<1 tahun	14	20,00
		1-3 tahun	26	37,14
		4-5 tahun	14	20,00
		> 5 tahun	16	22,86
6	Bekerja di tempat sebelum bekerja di tempat sekarang	Ya	13	18,57
		Tidak	57	81,43
7	Pendidikan Responden	SMA/Sederajat	4	5,71
		Diploma	6	8,57
		Sarjana	59	84,29



		Pascasarjana	1	1,43
8	Tetap bekerja di perusahaan ini sampai pensiun	Ya	53	75,71
		Tidak	17	24,29
9	Alasan utama tetap loyal bekerja di perusahaan sekarang	Masa depan terjamin	41	64,06
		Merasa nyaman	10	15,63
		Kebutuhan hidup tercukupi	7	10,94
		Malas berkarir di tempat lain	2	3,13
		Pindah belum tentu cocok	4	6,25

Analisis berikutnya adalah mengamati keterkaitan jenis kelamin dengan sejumlah ukuran demografi lain dalam bentuk tabulasi silang (*cross-tabulation*). Rangkuman tabulasi silang berbasis jenis kelamin disajikan di Tabel 4.2. Pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang berusia di atas 45 tahun. Proporsi responden pria yang menikah adalah paling besar, yaitu hampir 60 persen. Responden pria yang bekerja di perusahaan lebih dari 10 tahun jauh lebih banyak daripada responden wanita. Jumlah karyawan wanita dan pria yang baru memulai karir di perusahaan yang sama adalah sama, yaitu 6 orang. Pada tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa tidak ada responden wanita yang berpendidikan SMA atau sederajat. Uniknya, karyawan yang berpendidikan pascasarjana adalah karyawan wanita.

Proporsi karyawan wanita yang akan tetap bekerja di perusahaan tersebut jauh lebih banyak daripada yang memikirkan untuk pindah perusahaan di waktu mendatang, yaitu 11 berbanding 3 orang. Sedangkan untuk karyawan pria adalah 43 berbanding 13. Proporsi karyawan wanita yang memilih tetap loyal bekerja di perusahaan yang sama dengan alasan adanya kejelasan atas jaminan masa depan jauh lebih banyak daripada alasan-alasan lain. Sedangkan untuk karyawan pria, yang menduduki urutan kedua setelah alasan karena kejelasan atas nasib mereka di masa depan adalah sudah terlanjur nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Dari data tabulasi silang berbasis jenis kelamin (Tabel 4.2), secara umum dapat diketahui bahwa hampir 50 persen dari karyawan pria berusia kurang dari 35 tahun. Karyawan wanita yang berpendidikan sarjana jauh lebih banyak daripada karyawan wanita yang berpendidikan SMA atau Diploma. Alasan karena merasa nyaman bekerja di perusahaan yang sekarang menempati urutan kedua setelah jaminan masa depan bagi karyawan pria.

**Tabel 4.2**  
**Tabulasi Silang Berbasis Jenis Kelamin**

No	Keterangan	Wanita	Pria	% Wanita	% Pria
1	Umur Responden				
	< 25 tahun	5	5	7,1	7,1
	25-35 tahun	7	34	10,0	48,6
	36-45 tahun	2	14	2,9	20,0
	> 45 tahun	0	3	0,0	4,3
2	Status perkawinan				
	Belum menikah	6	14	8,6	20,0
	Menikah	8	41	11,4	58,6
3	Lama bekerja di perusahaan saat ini				
	< 2 tahun	6	6	8,6	8,6
	2-5 tahun	5	33	7,1	47,1
	6-10 tahun	1	8	1,4	11,4
	> 10 tahun	2	9	2,9	12,9
4	Pendidikan Responden				
	SMA/Sederajat	0	4	0,0	5,7
	Diploma	1	5	1,4	7,1
	Sarjana	12	47	17,1	67,1
	Pascasarjana	1	0	1,4	0,0
5	Tetap bekerja di sini sampai pensiun				
	Ya	11	43	15,7	61,4
	Tidak	3	13	4,3	18,6

6	Alasan tetap loyal pada perusahaan sekarang				
	Masa depan terjamin	11	37	15,7	52,9
	Merasa nyaman	0	9	0,0	12,9
	Kebutuhan hidup tercukupi	1	5	1,4	7,1
	Malas berkarir di tempat lain	1	1	1,4	1,4
	Pindah belum tentu cocok	1	3	1,4	4,3

Analisis tabulasi silang berikutnya adalah berdasarkan pada loyalitas karyawan, yaitu apakah karyawan akan tetap bekerja di perusahaan sampai dengan pensiun atau berhenti di suatu waktu nanti. Hasil analisis tabulasi silang ditunjukkan dalam Tabel 4.3. Sebagaimana dapat dilihat ada Tabel 4.3, karyawan yang memilih untuk tetap bekerja di perusahaan sampai dengan pensiun adalah didominasi oleh mereka yang berusia antara 25 dan 35 tahun. Hal yang sama ditemukan pada mereka yang memilih untuk tidak sampai pensiun. Adapun karyawan yang berusia 36 ke atas semuanya memilih untuk bekerja di perusahaan tersebut sampai pensiun. Karyawan yang belum menikah dan memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut lebih banyak daripada mereka yang memilih untuk tidak bekerja sampai dengan pensiun.

Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan lebih dari enam tahun memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut sampai mereka pensiun. Karyawan dengan latar belakang pendidikan sarjana lebih banyak proporsinya yang memilih untuk tetap bekerja di perusahaan sampai dengan pensiun. Mayoritas karyawan yang memilih untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut adalah karena alasan masa depannya lebih terjamin.

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa dari aspek loyalitas, yang diukur dengan bertahan atau tidak bertahan karyawan bekerja di perusahaan sampai pensiun, adalah mereka yang berumur lebih dari 36 tahun, sudah bekerja di perusahaan lebih dari enam tahun, dan meyakini bahwa masa depan mereka lebih terjamin. Artinya, mayoritas karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi memiliki loyalitas tinggi.

**Tabel 4.3**  
**Tabulasi Silang Berbasis Loyalitas**

No	Keterangan	Tidak Pindah	Mungkin Pindah	% Tidak Pindah	% Mungkin Pindah
1	Umur Responden				

	< 25 tahun	8	2	11,4	2,9
	25-35 tahun	27	14	38,6	20,0
	36-45 tahun	16	0	22,9	0,0
	> 45 tahun	3	0	4,3	0,0
2	Status perkawinan				
	Belum menikah	14	6	20,0	8,6
	Menikah	40	10	57,1	14,3
3	Lama bekerja di perusahaan saat ini				
	< 2 tahun	9	5	12,9	7,1
	2-5 tahun	23	13	32,9	18,6
	6-10 tahun	9	0	12,9	0,0
	> 10 tahun	11	0	15,7	0,0
4	Pendidikan Responden				
	SMA/Sederajat	3	1	4,3	1,4
	Diploma	3	3	4,3	4,3
	Sarjana	47	12	67,1	17,1
	Pascasarjana	1	0	1,4	0,0
6	Alasan tetap loyal pada perusahaan sekarang				
	Masa depan terjamin	36	12	51,4	17,1
	Merasa nyaman	8	1	11,4	1,4

	Kebutuhan hidup tercukupi	5	1	7,1	1,4
	Malas berkarir di tempat lain	2	0	2,9	0,0
	Pindah belum tentu cocok	3	1	4,3	1,4

### Loyalitas dan Faktor Internal Perusahaan

Tabel 4.3 menyajikan data distribusi frekuensi pernyataan-pernyataan yang terkait dengan aspek loyalitas karyawan. Secara umum tampak bahwa loyalitas karyawan adalah baik. Responden menghargai perusahaan yang peduli dan bertanggung jawab kepada karyawannya. Responden akan mengenalkan perusahaan dan membawa nama perusahaan selama ada kesempatan. Responden menganggap bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan.

Responden akan membela nama baik perusahaan dan tidak dapat menerima jika ada pihak yang mendiskreditkan perusahaan. Sebagai karyawan, responden setuju bahwa gaji, bonus dan fasilitas yang sudah disediakan oleh perusahaan selama ini cukup mendukung loyalitas mereka.

Analisis berikutnya difokuskan pada uji beda. Uji atas ada tidaknya perbedaan persepsi karyawan atas aspek-aspek loyalitas dilakukan dengan menggunakan uji non-parametrik Mann-Whitney sampel independen. Rangkuman hasil ujinya disajikan pada Tabel 4.5.

Seperti tampak pada Tabel 4.5, dari 25 pernyataan yang ada, 10 pernyataan ditemukan berbeda antara mereka yang memilih tetap bekerja pada perusahaan yang sama dan mereka yang tidak akan melanjutkan bekerja di perusahaan yang sama. Perbedaan yang paling mencolok adalah pada aspek “saya bekerja di perusahaan ini sampai pensiun”. Mereka yang menyetujui pernyataan ini secara statistik memang berbeda dengan mereka yang tidak menyetujuinya.

**Tabel 4.4**

### Distribusi Frekuensi Respon terhadap Aspek Loyalitas Karyawan Asuransi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6		% jawaban 5-7
1	Bekerja di perusahaan ini.			1	6	16	37	0	75,7
2	Bekerja di posisi saat ini.			2	6	15	33	4	74,3
3	Kepedulian perusahaan terhadap karyawan			3	4	13	35	5	75,7

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6		% jawaban 5-7
4	Tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan		1	1	3	14	39	2	92,9
5	Saya bekerja di perusahaan ini sampai pensiun.		1	5	14	8	23	9	71,4
6	Saya selalu berupaya mengenalkan perusahaan kepada siapapun.			1	7	9	40	3	88,6
7	Masalah perusahaan adalah masalah saya.		1	4	11	8	40		77,1
8	Saya menjadi bagian keluarga perusahaan.			2	6	11	29	2	88,6
9	Secara emosional saya menjadi bagian perusahaan.			3	4	13	33	7	90,0
10	Perusahaan sangat berarti bagi saya.			2	12	11	27	8	80,0
11	Saya merasa tersinggung jika nama perusahaan dijelekkkan.		1	1	8	12	25	3	85,7
12	Keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan saya.			2	12	9	34	3	80,0
13	Saya akan selalu menjaga nama baik perusahaan			1	5	8	26	0	91,4
14	Gaji pokok?			2	6	20	23	9	88,6
15	Bonus?		1	5	6	17	23		84,3

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6		% jawaban 5-7
								8	
16	Kemajuan karir sejauh ini?			3	6	15	31	5	87,1
17	Potensi kemajuan karir masa depan di Perusahaan?		1	1	8	11	34	5	85,7
18	Waktu liburan yang diterima?		1	3	4	17	38		88,6
19	Jaminan hari tua pensiun?			1	9	12	24	4	85,7
20	Asuransi kesehatan?			1	8	12	28	1	87,1
21	Proses yang digunakan untuk menentukan kenaikan gaji?	1		3	9	17	34		81,4
22	Kenaikan gaji berkala?		3	5	6	17	34		80,0
23	Proses yang digunakan untuk promosi jabatan?		1	4	11	22	26		91,4
24	Lokasi perusahaan		1	2	10	11	28	8	81,4
25	Lingkungan di sekitar perusahaan			5	10	10	34	1	78,6

**Keterangan:** Angka 1 untuk “Amat sangat tidak setuju”, 2 untuk “Sangat tidak setuju”, 3 untuk “Tidak setuju”, 4 untuk “Netral”, 5 untuk “Setuju”, 6 untuk “Sangat setuju”, dan 7 untuk “Amat sangat setuju”.

Pada beberapa aspek, perbedaan persepsi yang ada antara karyawan yang memilih untuk tetap bekerja di perusahaan itu sampai pensiun (loyalitas tinggi) dan karyawan yang memilih untuk tidak tetap bekerja di perusahaan itu (loyalitas rendah) tampak dengan jelas.

Empat pernyataan yang secara jelas menjadi pembeda adalah:

1. Secara emosional saya menjadi bagian perusahaan,
2. Perusahaan sangat berarti bagi saya,
3. Saya merasa tersinggung jika nama perusahaan dijelekkan, dan
4. Keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan saya.

Keempat pernyataan di atas dengan jelas menyiratkan bahwa karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan, akan membela perusahaan, dan meyakini bahwa keberhasilan perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan keberhasilan karyawan. Artinya, karyawan merasa menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan.

Pada Tabel 4 juga dapat dilihat bahwa gaji, bonus, karir, jaminan kesehatan dan hari tua, atau proses untuk penentuan gaji bukan menjadi pembeda bagi mereka untuk bertahan atau tidak bertahan di perusahaan itu. Tetapi, kenaikan gaji berkala merupakan pembeda yang nyata. Karyawan menganggap bahwa waktu liburan adalah penting sebagai faktor yang dipertimbangkan dalam hal loyalitas.

**Tabel 4.5**  
**Uji Perbedaan Persepsi antara Loyalitas dan Faktor Internal Perusahaan**

No	Pernyataan	z-hitung	p-value	Kesimpulan
1	Bekerja di perusahaan ini.	-2,996	0,003	Ada beda
2	Bekerja di posisi saat ini.	-2,621	0,009	Ada beda
3	Kepedulian perusahaan terhadap karyawan	-0,679	0,497	Tidak ada beda
4	Tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan	-0,310	0,757	Tidak ada beda
5	Saya bekerja di perusahaan ini sampai pensiun.	-5,620	0,000	Ada beda
6	Saya selalu berupaya mengenalkan perusahaan kepada siapapun.	-0,101	0,919	Tidak ada beda
7	Masalah perusahaan adalah masalah saya.	-1,525	0,127	Tidak ada beda
8	Saya menjadi bagian keluarga perusahaan.	-1,605	0,108	Tidak ada beda



9	Secara emosional saya menjadi bagian perusahaan.	-2,109	0,035	Ada beda
10	Perusahaan sangat berarti bagi saya.	-3,996	0,000	Ada beda
11	Saya merasa tersinggung jika nama perusahaan dijelekkan.	-3,785	0,000	Ada beda
12	Keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan saya.	-3,407	0,001	Ada beda
13	Saya akan selalu menjaga nama baik perusahaan	-1,643	0,100	Tidak ada beda
14	Gaji pokok?	-0,611	0,541	Tidak ada beda
15	Bonus?	-0,257	0,797	Tidak ada beda
16	Kemajuan karir sejauh ini?	-0,159	0,874	Tidak ada beda
17	Potensi kemajuan karir masa depan di Perusahaan?	-1,892	0,059	Tidak ada beda
18	Waktu liburan yang diterima?	-2,287	0,022	Ada beda
19	Jaminan hari tua pensiun?	-1,575	0,115	Tidak ada beda
20	Asuransi kesehatan?	0,000	1,000	Tidak ada beda
21	Proses yang digunakan untuk menentukan kenaikan gaji?	-1,328	0,184	Tidak ada beda
22	Kenaikan gaji berkala?	-2,609	0,009	Ada beda
23	Proses yang digunakan untuk promosi jabatan?	-1,613	0,107	Tidak ada beda
24	Lokasi perusahaan	-2,384	0,017	Ada beda
25	Lingkungan di sekitar perusahaan	-0,889	0,374	Tidak ada beda

**Keterangan:** Uji beda non-parametrik Mann-Whitney s dengan tingkat signifikansi 5%.

Secara umum dapat diketahui bahwa keputusan karyawan untuk bertahan bekerja di perusahaan tersebut atau tidak, aspek loyalitas, ditentukan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang jelas-jelas menjadi pembeda pilihan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut atau berpindah di suatu saat nanti adalah sebagai berikut.

1. Karyawan puas bekerja di perusahaan ini.
2. Karyawan puas bekerja di posisi saat ini.
3. Karyawan setuju bekerja di perusahaan ini sampai pensiun.
4. Karyawan secara emosional merasa menjadi bagian perusahaan.
5. Karyawan setuju bahwa perusahaan sangat berarti bagi mereka.
6. Karyawan merasa tidak nyaman nama perusahaan dijelekkan.
7. Karyawan setuju bahwa keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan mereka juga.
8. Karyawan merasa puas dengan waktu liburan yang diterima.
9. Karyawan merasa puas dengan kenaikan gaji berkala.
10. Karyawan merasa puas dan nyaman dengan lokasi perusahaan.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Mengacu pada hasil penelitian, beberapa implikasi penting dapat dikemukakan, yang terangkum sebagai berikut.

1. Industri asuransi di tiga kabupaten di Jawa Timur yaitu Jember, Bondowoso dan Lumajang diisi oleh karyawan dengan usia relatif muda. Hal ini tentu menggembirakan mengingat dengan distribusi usia yang relatif muda tersebut mereka memiliki potensi untuk berkembang lebih baik. Ketertarikan untuk bekerja di bidang asuransi tentu merupakan nilai tambah tersendiri.
2. Industri asuransi menuntut loyalitas karyawan yang tinggi karena kemampuan karyawan untuk menjangkau nasabah sangat menentukan besaran pendapatan (premi) asuransi. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu mengupayakan agar karyawan tetap betah bekerja di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden enggan untuk pindah ke perusahaan lain dengan alasan utama karena mereka merasa masa depan mereka sudah terjamin dengan bekerja di perusahaan saat ini.
3. Sejalan dengan penerapan masyarakat ekonomi ASEAN, dimana batas-batas perdagangan antar negara ASEAN sudah dihilangkan, persaingan dunia perasuransian akan semakin ketat. Selain harus siap dengan variatifnya produk asuransi dari perusahaan pesaing, perusahaan asuransi konvensional juga harus menyiapkan tenaga-tenaga yang lebih handal dengan kemampuan tambahan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini memiliki dua tujuan, yaitu memotret karakteristik karyawan asuransi di kabupaten Jember, Bondowoso, dan Lumajang, dan memotret tingkat loyalitas karyawan asuransi. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan tetap perusahaan di tiga kabupaten tersebut. Sebanyak 70 kuesioner yang dapat diolah untuk selanjutnya dianalisis. Hasil analisis menghasilkan dua kesimpulan. Pertama, distribusi karyawan asuransi di tiga kabupaten yang diteliti didominasi oleh karyawan usia produktif dan mayoritas adalah laki-laki. Mereka merasa nyaman bekerja di industri asuransi dan siap bekerja dengan loyalitas tinggi. Kedua, karyawan asuransi memiliki loyalitas tinggi untuk tetap bekerja di

perusahaan karena keyakinan bahwa masa depan mereka sudah terjamin. Loyalitas tersebut didukung oleh kesanggupan karyawan untuk menjaga nama baik perusahaan dan keyakinan bahwa keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan karyawan juga.

### **Keterbatasan dan Saran**

Berkenaan dengan implikasi hasil penelitian, saran yang dapat diajukan kepada perusahaan adalah sedapat mungkin perusahaan menjaga dan meningkatkan kontribusi karyawan sehingga tingkat rasa memilikinya dapat ditingkatkan. Misalnya, perusahaan memberi dukungan penuh jika karyawan memiliki usulan atau inovasi yang konstruktif. Perusahaan juga harus mulai memikirkan untuk menawarkan produk-produk baru yang lebih variatif yang memungkinkan munculnya tantangan baru bagi karyawan.

Penelitian ini tidak secara khusus membangun kerangka pikir untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk tingkat loyalitas karyawan. Pemilihan indikator untuk menilai loyalitas karyawan lebih banyak berbasis *arbitrary*. Hal ini dilakukan karena penelitian ini tidak secara khusus membangun hipotesis penelitian. Untuk itu, penelitian yang akan datang dapat melakukan kajian dengan membangun konsep berbasis teori yang diwujudkan dengan hipotesis penelitian sehingga proses pengujiannya dapat dilakukan dengan basis pendekatan statistik yang mumpuni.

Penelitian ini tidak secara khusus membedakan posisi atau jabatan masing-masing responden. Peneliti menyadari bahwa jika penelitian ini diarahkan khusus dengan melihat posisi atau jabatan, respon mereka tentu akan bisa lebih spesifik dan dapat diperbandingkan dengan respon staf biasa. Penelitian yang akan datang juga dapat mengembangkan penelitian dengan secara khusus membandingkan respon pegawai berdasarkan posisi atau jabatannya. Hasil penelitian bisa jadi menjadi lebih spesifik manakala kita mampu memilah responden berbasiskan posisi atau jabatan termasuk juga pengalaman kerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Chan, Kwok B. 2002. Coping with Work Stress, Work Satisfaction, and Social Support: An Interpretive Study of Life Insurance Agents. *Asian Journal of Social Science*, 30 (3): 657-685.
- Delaney, John, T. dan Mark A. Huselid. 1996. The Impact of HRM Practices on Perception of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 39 (4): 949-969.
- Fitz-enz, John. 1990. Getting and Keeping Good Employees. *Personnel* 67 (8): 25-29.
- Jain, Shilpa dan Deepika Arora. 2010. Attrition among Life Insurance Advisors of Selected Life Insurance Companies in Ludhiana. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 1 (7): 142-143.
- Lai, G., Kwok B. Chan., Y.C. Ko., dan K.W. Boey. 2000. Institutional Context and Stress Appraisal: The Experience of Life Insurance Agents in Singapore. *Journal of Asian & African Studies*, 35 (2): 209-228.
- MacDuffie, John P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry. *Industrial and Labour Relations Review*. 48 (2): 197-221.
- Meyer, John P. dan Natalie J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*. 1:89-93.
- Prameswari, Nanda Putri dan Sri Rahayu Tri Astuti, 2011. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Konsumen pada Asuransi P di Kota Semarang. *Fokus Ekonomi*, 6 (2): 1-18.
- Singh, Anita. 2012. Job Satisfaction in Insurance Sector: An Empirical Investigation. *International Journal of Engineering and Management Science*. 3 (4): 425-432.
- Tulasi Das, V., dan C. Vijayalakshmi. 2015. Employee Attrition and Retention in Life Insurance Sector: An Empirical Study. *PARIPEX - Indian Journal of Research* 4 (2): 79-85.
- van Knippenberg, Daan. 2000. Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3): 357-371.
- Yulinda dan Sri Wulan Harlyanti, 2009. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2 (1): 25-32

### Website:

Roy Franedya, Kontan.co.id., 16 November 2010. <http://keuangan.kontan.co.id/news/lima-faktor-yang-bisa-membuat-industri-asuransi-berkembang-1>. Diakses 20 Juni 2015.